

repository.ub.ac.id

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi Pada Karyawan PT. Dipo Star Finance Cabang MAKASSAR, Sulawesi Selatan)

TESIS

Untuk memenuhi persyaratan memperoleh Gelar Magister



Oleh:

ALMER RASYID
NIM:136030202111001

PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS
KEKHUSUSAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2016

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era persaingan ekonomi saat ini perlu kita tahu bahwasanya faktor sumber daya manusia merupakan, faktor yang sangat penting. Hal tersebut terjadi dikarenakan setiap perusahaan sangat bergantung dengan *man power* dari tenaga kerja didalamnya, yang pada akhirnya menentukan tercapainya sasaran dan tujuan perusahaan. Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang unggul sebagai penggerak juga pelaksana kegiatan organisasi, adalah perusahaan yang unggul pada lini bisnisnya. Kegiatan organisasi akan lancar apabila sumber daya manusianya baik, begitu juga sebaliknya.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, diperlukan hubungan yang baik antara pimpinan perusahaan dengan para karyawannya yang menjadi bawahannya. Kerjasama tersebut dapat terbentuk apabila suasana hubungan kerja antara pimpinan dan bawahannya harmonis, harmonis pada konteks ini dapat dijabarkan apabila pimpinan dan bawahannya bersinergi dengan baik, terdapat hubungan timbal balik yang baik, pimpinan dapat mempengaruhi karyawannya untuk berkinerja dengan baik. Begitu juga apabila terjadi kasus kasus yang rumit, pimpinan dan bawahan memiliki pengeritian yang baik dalam pencarian solusi. Disinilah fungsi gaya kepemimpinan dari seorang *leader* dalam memberikan motivasi dan arah kepada bawahannya. Karena tanpa gaya kepemimpinan yang baik dari para *leader*, pekerjaan yang dilakukan akan tidak efektif dan efisien.

Kondisi global baik dari dalam maupun luar negeri terhadap profesionalisme organisasi, menuntut upaya dan strategi yang tepat untuk keberlangsungan hidup organisasi. Dampak situasi ini mengharuskan perlunya pergeseran peran sumber daya yang lebih mapan dan kompetitif. Untuk menghadapi hal tersebut. Pengendalian faktor yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi merupakan langkah strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin dalam suatu organisasi, adalah salah satu faktor yang sangat penting, karena pemimpinlah yang mengarahkan kinerja karyawan. Untuk mengarahkan kinerja dari karyawan, seorang pimpinan memiliki perilaku yang berbeda beda dalam mencapai tujuan organisasi. Agar para bawahan memiliki *interest* terhadap setiap program dari pimpinan, pemimpin harus memberikan motivasi kerja yang baik sesuai dengan kebutuhan bawahan. Motivasi kerja ini nantinya akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Didalam perusahaan ini terlihat kurangnya motivasi dari para karyawan dalam mengerjakan arahan dari pimpinan, penyebabnya bisa dari kurangnya pertumbuhan karir mereka. Pimpinan terlihat kurang berinteraksi dengan karyawan didalam rutinitas pekerjaan, sibuknya pekerjaan seorang pimpinan cabang menyebabkan sulitnya pimpinan bertemu secara rutin dengan bawahan-bawahannya. Terlihat banyaknya karyawan mengajukan cuti, sakit, izin dan bahkan mengundurkan diri dari cabang ini. Penyebab dari keseluruhan masalah ini adalah kurangnya motivasi kerja dari karyawan untuk bertahan, berinteraksi, dan berkembang diperusahaan ini.

Peranan perusahaan pembiayaan seperti Bank, pegadaian, dan juga Leasing membuktikan perkembangannya pada tahun 2015. Pada tahun 2016

Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia (APPI) memprediksi kenaikan sebesar 5 – 10 % atau sebesar Rp. 17.4 triliun pertahun. Terlepas dari pertumbuhan industri pembiayaan, ada tantangan yang tidak kalah harus dihadapi sebagai perusahaan multifinance, tidak lain adalah ketentuan permodalan baru yang ditetapkan OJK dalam POJK no 29. Ketentuan ini adalah penaikan modal multifinance yang berbadan hukum PT (perseroan terbatas) menjadi Rp. 100 Miliar dari ketentuan yang berlaku sebelumnya minimal Rp. 25 Miliar, walaupun dalam hal ini OJK memberlakukan ketentuan ini secara bertahap dalam waktu lima tahun.

Menurut pendapat Wagimo dan Ancok (2005:112) banyak sekali penelitian dan sumber daya manusia focus pada peranan faktor kepemimpinan dalam organisasi. Definisi kepemimpinan dapat berbeda beda tergantung pada persepsi dari individu dan fenoma yang terjadi dalam masyarakat.

Seseorang dapat dikatakan sebagai pemimpin transformasional jika diukur dari hubungannya dengan pengaruh pemimpin terhadap bawahan yang lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen dibandingkan kesepakatan secara kontrak. Pemimpin transformasional membantu para pengikut melihat pentingnya mencapai visi dan misi kelompok atau organisasi melebihi kepentingan dari pengikut terhadap pemimpin, diharapkan akan menciptakan pengaruh yang positif dan kuat terhadap motivasi dan pencapaian sasaran para pengikut (Jung &Avolio. 1999:209). Pada dasarnya Kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak bisa dilihat sebagai pendekatan yang berlawanan dalam menyelesaikan segala permasalahan mengenai *leadership*. Kepemimpinan transformasional itu dibangun diatas

kepemimpinan transaksional. Bass (1990) menyatakan bahwa semua teori kepemimpinan transaksional selalu memiliki fokus untuk menarik perhatian pengikut atau bawahan untuk mencapai *best performance* mereka melalui kesepakatan atas imbalan yang akan mereka terima.

Perubahan harus dimulai dari tingkat paling atas atau pemimpin, ini dikarenakan pemimpin adalah panutan dalam organisasi. Gaya transformasional dikemukakan oleh Bass dalam Yukl (2010:305) bahwa “Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan transaksional”. Pada teori kepemimpinan ini, menurut Bass dalam Yukl (2010:305) menyebutkan bahwa “Para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka”. Ketika kedua teori ini digabungkan (Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional) diharapkan akan memberi dampak yang lebih maksimal kepada para pengikut/karyawan.

Selain kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan, motivasi juga memiliki peranan yang penting karena motivasi mampu meningkatkan kinerja para karyawan. Motivasi sebagaimana diungkapkan Hasibuan (2001:141) Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat, dan antusias mencapai hasil yang optimal. Adanya motivasi seperti ini dapat merangsang karyawan untuk lebih menggerakkan tenaga dan pikiran dalam merealisasikan tujuan perusahaan. Apabila kebutuhan akan hal ini terpenuhi maka akan timbul kepuasan dan kelancaran terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Sedarmayanti, (2001:50) *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, hasil kerja, untuk kerja atau penampilan kerja. Menurut (Ainsworth dan Smith, (2007:4) “Kinerja adalah titik akhir orang, sumberdaya, dan lingkungan tertentu yang dikumpulkan bersama-sama dengan maksud untuk menghasilkan hal-hal tertentu entah produk yang kasat mata atau jasa yang kurang terlihat langsung”.

Berdasarkan pendapat tersebut bisa disimpulkan bahwa kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang bawahan dalam melaksanakan tugasnya semaksimal mungkin sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Peningkatan kinerja akan terwujud apabila para karyawan mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat memberikan dorongan atau motivasi untuk para karyawannya. Permasalahan yang paling sering dihadapi pimpinan organisasi adalah menemukan cara yang terbaik agar para karyawan dapat secara sadar memiliki *sense of belonging* atas keberadaan dan tanggung jawab mereka di perusahaan. Solusi yang dapat ditempuh untuk mengatasi perbaikan kinerja karyawan adalah mencari kebutuhan dan keinginan para tenaga kerjanya. Kebutuhan dan keinginan dari tenaga kerja ini nantinya akan dapat menjadi pendorong dan juga daya tarik bagi para karyawan untuk bekerja dengan sebaik mungkin demi mencapai tujuan perusahaan. Untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan para karyawan, motivasi adalah cara yang tepat untuk memberikan energi yang dapat menggerakkan potensi yang terdapat

pada diri karyawan, menciptakan gairah kebersamaan, juga menemukan keinginan dari para karyawan yang bekerja pada organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian-uraian diatas dapat diketahui bahwa untuk mencapai kinerja yang baik dan motivasi kerja yang bagus dibutuhkan kombinasi gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dalam suatu organisasi atau perusahaan. "Salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya adalah gaya kepemimpinan transformasional" seperti yang dikatakan oleh Burns dalam Dewi, (2012:15). Adanya dukungan dari gaya kepemimpinan dalam hal ini pada kepemimpinan transformasional dan transaksional, akan mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan dapat meningkat dengan lebih baik. Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Bryan (2014) karya ilmiah yang digunakan untuk meneliti PT. Bank Negara Indonesia Tbk (regional sales manado) pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi adalah positif dan juga signifikan terhadap kinerja karyawan. Tannia (2006). Dalam perusahaan peranan pemimpin sangat penting untuk membuat kepuasan karyawan menjadi meningkat. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian dengan tujuan utama adalah untuk mengetahui korelasi dan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja di PT Trafoindo Prima Perkasa. Minarska (2003) Penelitian ini dilakukan pada PT Nusacipta Etikapura untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap sikap karyawan pada perubahan organisasi yang terjadi di perusahaan tersebut. Penelitian dilakukan pada kantor pusat di wilayah

Jakarta dan proyek yang sedang berjalan di wilayah Semarang. Penelitian Rahmadin (2010), meneliti antara hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan penelitian yang dilakukan di PLN Dinoyo Malang. Penelitian Handajani (2007) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada PDAM kota malang. Penelitian dari Munawaroh (2011) menguji apakah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang, yang hasilnya adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh lebih signifikan dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. Berdasarkan temuan empiris diatas terdapat riset gap yang akhirnya dituangkan pada karya ilmiah sebagai tugas akhir peneliti, salah satu gap yang ditulis dipenelitian ini adalah pemakaian tiga konsep penelitian yang dibagi menjadi empat variable yang pada akhirnya dianalisis menggunakan analisis jalur.

Perusahaan yang diteliti pada karya ilmiah kali ini adalah PT. Dipo Star Finance, ini adalah anak perusahaan Mitsubishi Corporation Japan, yang bergerak dibidang leasing dan Finance. Objek yang sering dibiayai oleh perusahaan ini adalah kendaraan – kendaraan dari KTB (Krama Yudha Tiga Berlian), seperti Mitsubishi Colt Diesel, L300, Fuso, Pajero dan lain sebagainya. Perusahaan yang didirikan 33 tahun silam ini memiliki lebih dari 900 karyawan yang tersebar diseluruh nusantara, memilki puluhan cabang di Sumatra, Kalimantan, Sulawesi, Jawa dan bali. Cabang yang menjadi fokus penelitian ini adalah PT. Dipo Star Finance cabang Makassar, yang menjadi

kantor wilayah Dipo Star di wilayah Sulawesi, membawahi area Kendari, Palu, Manado, dan Makassar sendiri. Untuk cabang Makassar mulai didirikan sejak tahun 2003 sampai saat ini memiliki puluhan karyawan dari berbagai disiplin ilmu.

Pekerjaan yang dikerjakan keseharian karyawan PT. Dipo Star Finance tidaklah mudah, untuk meningkatkan keunggulan mereka di bidang pembiayaan otomotif, maka dari itu diperlukan gaya kepemimpinan transformasional dibarengi dengan kepemimpinan transaksional. Yuki (2001:3) mendefinisikan kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi. Memiliki pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan tersebut diharapkan performa dari perusahaan akan meningkat apalagi atmosfer untuk bisnis leasing saat ini sedang maju-majunya dan tentunya menghadapi banyak kendala. Perusahaan ini membutuhkan kombinasi kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan transaksional untuk mengikuti perubahan jaman yang semakin cepat, sehingga para karyawan PT. Dipo Star Finance akan terus dapat mencapai harapan dari perusahaan, pada dasarnya diharapkan kepemimpinan transformasional dan transaksional akan membawa dampak yang positif untuk kinerja karyawan yang lebih baik. Dari kedua kepemimpinan tersebut, diharapkan juga motivasi dari karyawan akan semakin baik sehingga ada peningkatan pada kemajuan perusahaan.

Berdasarkan pemikiran di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN**

TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT Dipo Star Finance Cabang Makassar)”.

1.2 Rumusan Masalah

Dari penjabaran latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja?
2. Apakah kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja?
3. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Menganalisa dan memberi penjelasan atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja
2. Menganalisa dan memberi penjelasan atas pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja
3. Menganalisa dan memberi penjelasan atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisa dan memberi penjelasan atas pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

5. Menganalisa dan memberi penjelasan atas pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4. Manfaat Hasil Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk :

1. Menambah referensi ilmu pengetahuan terutama yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional dan transaksional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.
2. Bagi peneliti lain, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pembanding dan bahan masukan untuk melakukan kajian lebih lanjut berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan transaksional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

1.4.2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan bagi pihak perusahaan PT. Dipo Star Finance di Makassar Sulawesi Selatan dalam meningkatkan kinerja dan motivasi kerja karyawannya melalui Kepemimpinan transaksional dan transformasional.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Sebuah gaya kepemimpinan dapat dijabarkan sebagai pola tingkah laku yang dibuat sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar nantinya kinerja dari para karyawannya dapat berfungsi dengan maksimal. Kinerja seorang pegawai ditujukan untuk meraih tujuan perusahaan, seorang pemimpin dituntut untuk memiliki gaya kepemimpinan yang baik agar kinerja semua organ dalam perusahaan berjalan dengan efektif dan efisien.

“Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya” (Waridin dan Guritno, 2005). Menurut Tjiptono (2006:161) “Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya”. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29)”. Menurut pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola interaksi pimpinan dengan para bawahannya, dengan memberikan pengaruh sehingga dapat dirasakan oleh bawahannya sehingga akan membawa para bawahan ke kinerja mereka yang maksimal demi tercapainya tujuan perusahaan.

Terdapat lima gaya kepemimpinan menurut Siagian (2002), yaitu:

1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- a. Menganggap sebuah organisasi sebagai miliknya sendiri
- b. Mensinkronkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata dalam meraih tujuan
- d. Terdapat ego dari pimpinan yang tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- e. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya dalam memberikan perintah
- f. Dalam segala tindakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan, kekuasaan pimpinan adalah absolut.

2. Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa seorang pemimpin tipe militeristik jauh berbeda dengan seorang pemimpin modern/saat ini. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Dalam mengerjakan bawahannya sering menggunakan sistem perintah
- b. Dalam mengerjakan kemauan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan si pemimpin.
- c. Sering menggunakan formalitas yang berlebih-lebihan
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan gaya kepemimpinan yang kaku dari bawahannya

3. Tipe pemimpin yang paternalistik

Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa

- a. Bersikap sangat melindungi
- b. Jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk kreatif
- c. Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya pikirnya
- d. Memberikan kontrol penuh dan bersifat kaku

4. Tipe pemimpin yang demokratis

Banyak pendapat membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratis adalah gaya kepemimpinan yang tepat untuk organisasi modern karena:

- a. Pimpinan senang menerima saran dan kritikan dari bawahan
- b. Mengutamakan kerjasama tim dalam usaha mencapai tujuan
- c. Selalu berusaha memberikan dorongan kepada bawahannya untuk lebih sukses dari pada dirinya
- d. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas dirinya dengan berbagai

macam cara.

Sedangkan Robinss (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa sehingga para bawahan ikut mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka dalam bekerja. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. memiliki visi dengan tujuan sasaran ideal yang mengacu pada masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Risiko personal. Pemimpin tipe ini bersedia menempuh risiko tinggi, menanggung beban besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan dirinya untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan sekitar. Pemimpin dengan tipe ini mampu menilai secara realistis permasalahan lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan demi membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap setiap kebutuhan para pengikutnya. Pemimpin kharismatik memiliki persektif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan memiliki respon yang baik terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan

memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional memiliki fokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya *effort* untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan dengan upaya yang dilakukan, dengan memberikan imbalan atas kinerja yang baik, mengakui pencapaian dari seorang pegawai.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dengan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): memberikan intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. *Laissez-Faire*: melepas seluruh atau sebagian tanggung jawabnya, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pimpinan dengan tipe ini cenderung mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional merubah persepsi dari para pengikut akan persoalan-persoalan dalam keseharian organisasi dengan cara membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara yang baru, dan Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan pengetahuan atas misi yang harus dilakukan, menanamkan kebanggaan, dan meraih penghormatan

- b. Inspirasi: Memberikan harapan tinggi namun rasional, menggunakan symbol untuk memfokuskan usaha bawahan, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
 - c. Stimulasi intelektual: mendorong tingkat intelektual karyawan, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cepat dan tepat.
 - d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi pada karyawan, melayani karyawan secara pribadi, melatih karyawan dan menasehati.
4. Gaya kepemimpinan visioner
- Kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini diseleksi dan diimplementasikan dengan cara yang tepat, mempunyai kekuatan besar yang dapat mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan memaksimalkan sumber daya untuk mewujudkannya.

Dari keempat Gaya kepemimpinan diatas, peneliti memutuskan untuk menarik Gaya kepemimpinan transformasional dan Gaya kepemimpinan transaksional sebagai variabel dalam meneliti perusahaan yang dituju. Kedua variabel tersebut akan diteliti hubungannya dengan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Seseorang dapat dikatakan sebagai pemimpin transformasional jika diukur dari hubungannya dengan pengaruh pemimpin terhadap

bawahan yang lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen dibandingkan kesepakatan secara kontrak. Pemimpin transformasional membantu para pengikut melihat pentingnya mencapai visi dan misi kelompok atau organisasi melebihi kepentingan mereka sendiri. Dengan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan dari pengikut terhadap pemimpin, diharapkan akan menciptakan pengaruh yang positif dan kuat terhadap motivasi dan pencapaian sasaran para pengikut (Jung & Avolio, 1999:209)).

Menurut Bass (1990:230), pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan meningkatkan tingkat kesadaran bawahan akan kepentingan dan nilai dari hasil kerja yang ditetapkan serta cara untuk mencapainya, membuat bawahan melebihi minat-minat pribadi mereka demi kepentingan kelompok organisasi atau masyarakat, dan mengubah tingkat hirarki dengan memperluas kebutuhan bawahan. Robbins (2007:472) memberikan definisi kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan-pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwasanya pimpinan yang bergaya transformasional secara langsung dan tidak langsung mengubah karyawannya dengan cara memperluas kebutuhan mereka. Pemimpin dengan tipe ini juga menekankan arti dari nilai dari hasil kerja yang positif.

2.2.2 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Muchiri (2002:270), pemimpin transformasional dalam empat ciri diuraikan secara singkat berikut ini:

- a. Karismatik (charisma)
Seorang pemimpin transformasional mendapatkan karismanya dari pandangan pengikut, pemimpin yang berkarisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan bawahannya. Pemimpin mempengaruhi bawahannya dengan membangkitkan emosi dan identifikasi pemimpin. Memiliki visi, menimbulkan kebanggaan, rasa hormat dan kepercayaan serta meningkatkan rasa optimis bawahan kepada mereka serta tujuan bersama.
- b. Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)
Perilaku pemimpin inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.
- c. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)
Seorang pemimpin harus merangsang dengan cara mempergunakan pengikutnya untuk kreatif dengan cara mempertanyakan asumsi, menyusun kembali pertanyaan dan pendekatan yang digunakan terhadap situasi dengan cara baru. Melalui praktek stimulasi intelektual ini, bawahan diberi kesempatan seluas-luasnya oleh pemimpin untuk bertindak secara kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, bawahan diberi kesempatan oleh pemimpin untuk berekspresi diri dan mengembangkan diri.
- d. Perhatian Secara Individual (Individualized Consideration)
Seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda sebagai pribadi yang unik yang memiliki kecakapan, kebutuhan dan keinginan yang berbeda satu sama lain. Pemimpin menyediakan Prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan yang menantang bagi bawahan.

Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan dari mereka.

2.3 Kepemimpinan Transaksional

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Bass dalam Hasibuan (2001) menyatakan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional mungkin terdapat pada satu orang pemimpin dikarenakan dalam melaksanakan tindakan kepemimpinan ia dapat menampilkan variasi dari gaya kepemimpinan transformasional maupun transaksional. Pada dasarnya permasalahan dalam sebuah organisasi dapat beraneka ragam, begitu juga bawahan yang harus ditangani oleh seorang pemimpin, maka dari itu variasi dari kedua gaya kepemimpinan ini diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih baik pada pencapaian tujuan perusahaan.

Kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak bisa selalu dilihat sebagai pendekatan yang berbeda untuk menyelesaikan segala permasalahan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional dibangun di atas kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat usaha dan kinerja bawahan yang melampaui apa yang akan terjadi dengan kepemimpinan transaksional, bisa disimpulkan. “Kepemimpinan transformasional terbukti dengan sangat kuat hubungannya dengan angka *turnover* yang rendah, produktivitas yang tinggi, dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi” (Pranaya, (2008).

Kepemimpinan transaksional adalah suatu gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan dimana pimpinan membimbing dan memotivasi pengikut-pengikut mereka dalam arah tujuan-tujuan yang sudah ditarget

dengan kepemimpinan ini memiliki fungsi menjelaskan persyaratan peran dan persyaratan yang harus dilaksanakan oleh karyawan. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional sangat berorientasi pada penekanan biaya, dimana pemimpin ini lebih memusatkan pada pemberian imbal-kinerja (*reward*) terhadap usaha yang dilakukan dan menjaga agar perilaku tersebut selalu dipertahankan. Dalam prosesnya, Bass (1985) menyatakan bahwa "Pemimpin transaksional lebih terfokus pada kompromi, intrik, dan pengendalian". Pemimpin transaksional juga dianggap lebih konservatif dalam pengambilan keputusan.

Locke *et.al.* (1991) mengungkapkan kepemimpinan transaksional bukanlah kebalikan dari kepemimpinan transformasional, lawan atau kebalikan dari gaya kepemimpinan ini ialah kepemimpinan statis atau *status quo*. Locke *et.al* (1991). juga mengungkapkan berbagai konsep transaksi yang diterapkan dalam gaya kepemimpinan transaksional. Locke *et.al* (1991). menyatakan bahwa "imbalan yang diberikan kepada pengikut berupa imbalan jangka pendek dan imbalan jangka panjang". Konsep ini serupa dengan konsep transaksi yang dikemukakan oleh Kunhert dan Lewis (1987). Mereka menyatakan bahwa "Terdapat dua tingkat transaksi antara pemimpin dengan pengikutnya, yakni transaksi tingkat tinggi dan transaksi tingkat rendah", salah satu bentuk transaksinya berkaitan dengan transaksi interpersonal antara pimpinan dengan bawahannya.

Kepemimpinan transaksional sangat efektif apabila diterapkan pada organisasi yang tidak dihadapkan pada perubahan-perubahan baik dari orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi, maupun persaingan bisnis yang semakin ketat. Kepemimpinan ini terdiri dari empat dimensi, yakni

contingent reward, manajemen pengecualian pasif, manajemen pengecualian aktif dan *laissez-faire*. Ditekankan kembali bahwasanya kepemimpinan ini bukanlah kebalikan dari kepemimpinan transformasional bukan juga lawan dari kepemimpinan transformasional.

2.3.2 Faktor-faktor pembentuk Kepemimpinan Transaksional

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional menunjuk pada hal-hal yang dilakukan pemimpin dalam penerapannya. Menurut Burns (dalam Yukl, (1994), suatu gaya kepemimpinan memiliki faktor-faktor yang menunjukkan gaya seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya. Upaya memotivasi bawahan agar menjadi efektif dilakukan dengan mempengaruhi bawahan agar bertindak sesuai dengan waktu dan saling kooperatif untuk mencapai tujuan. Faktor-faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Imbalan Kontingen (*contingent reward*)

Faktor dimana seorang bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur bagaimana melaksanakan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin tergantung dari kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.

2. Manajemen pengecualian aktif (*active management by exception*)

Faktor manajemen pengecualian aktif menjelaskan tingkah laku pimpinan yang selalu melakukan pengawasan secara langsung terhadap pekerjaan bawahannya. Pengawasan langsung yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung dan terang

- terangan. Pemimpin memiliki tujuan untuk meminimalisir kesalahan yang terjadi pada pekerjaan karyawan. Seorang pemimpin transaksional tidak senang memberikan koreksi dan memberikan evaluasi secara langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan ini diambil agar bawahan dapat bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

3. Manajemen eksepsi pasif (passive management by exception)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan pada pekerjaan yang dilakukan oleh pegawainya. Namun ketika proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak melakukan tindakan apapun kepada bawahan.

Faktor-faktor diatas digunakan pimpinan untuk memotivasi, memacu dan mengarahkan bawahannya agar para bawahan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Ketika seorang bawahan berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh pimpinan, maka bawahan akan memperoleh imbalan yang sesuai. Sebaliknya bawahan yang gagal dalam mencapai target dengan baik dan benar maka bawahan tersebut akan memperoleh sanksi agar dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan mutu kerjanya.

2.4 Motivasi kerja

2.4.1 Pengertian Motivasi kerja

“Motivasi merupakan akibat dari interaksi individu dan situasi. Dimana tiap-tiap individu memiliki dorongan motivasi dasar yang berbeda” (Robbins, 2007:213). Untuk lebih jelasnya berikut ini merupakan beberapa definisi tentang motivasi dari beberapa ahli, diantaranya :

- a. Motivasi menurut Schermerhorn (2005:351) adalah *“Forced within the individual that account for the level direction, and persistence of effort expended at work”*.
- b. Greenberg dan Baron (2003:190) mendeskripsikan motivasi sebagai *“The set of processes that arouse, direct, and maintain human behavior toward attaining some goal.”*
- c. Motivasi menurut Robbins (2007:214) adalah proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran.

Tiga unsur kunci dan definisi Robbins adalah pertama, intensitas yang berarti seberapa keras seseorang mencoba. Intensitas merupakan fokus dari motivasi, intensitas yang tinggi sekalipun tidak akan menghasilkan kinerja yang baik tanpa adanya jalur yang diarahkan sehingga dapat memberikan hasil bagi organisasi. Yang terakhir, motivasi memiliki dimensi upaya yang keras, yang merupakan ukuran seberapa lama seseorang dapat mempertahankan upayanya tersebut. Individu yang

termotivasi akan terus menerus mengerjakan tugasnya untuk mencapai tujuan.

2.4.2 Komponen Motivasi Kerja

Komponen-komponen yang terkandung dalam motivasi menurut Greenberg dan Baron (2003:190) adalah:

- a. *Arousal*, motivasi berkaitan dengan kemauan yang menjadi energi, dibalik tindakan seorang manusia.
- b. *Direction*, motivasi berkaitan pula dengan pilihan dan kebiasaan yang dilakukan sehari-hari.
- c. *Maintaining*, determinasi seseorang, dapat pula dikatakan orang yang memiliki motivasi rendah adalah orang yang menyerah sebelum tujuannya tercapai.

Menurut Hasibuan (2001:224), motivasi yang diciptakan oleh perusahaan terhadap para karyawannya dinilai memiliki arti penting, antara lain:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
3. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
4. Meningkatkan produktivitas karyawan.
5. Meningkatkan loyalitas dan kestabilan kerja karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
9. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan.
10. Meningkatkan tanggung jawab karyawan pada tugasnya.

2.4.3 Teori Motivasi

Menurut Nawawi (2005:352) teori motivasi dari sudut psikologis dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu teori isi dan teori proses. Yang termasuk teori isi dari motivasi yaitu teori kebutuhan Maslow, teori ERG, teori dua faktor Herzberg dan teori prestasi McClellan. Teori proses

motivasi termasuk dalam teori penguatan, teori harapan dan teori keadilan (*equity theory*).

a. Teori Isi (*Content Theories*)

Gibson, Ivancevich dan Donelly (1996:91) mengemukakan bahwa teori isi (*content theories*) berhubungan dengan upaya mengidentifikasi apa yang terdapat didalam diri seseorang atau lingkungan kerja yang mendorong dan mempertahankan perilaku. Teori isi berfokus yang pada apa yang mendorong dan mempertahankan perilaku. Teori isi yang berfokus pada apa yang mendorong manusia melakukan kegiatan. Teori-teori ini membahas tentang sesuatu yang mendorong seseorang dalam melakukan suatu kegiatan, termasuk yang disebut bekerja disebuah organisasi atau perusahaan. Teori isi/kepuasan yang dikenal antara lain sebagai berikut:

1). Teori Motivasi Menurut Maslow

Maslow dalam Gibson, Ivancevich dan Donelly (1996:344) mengemukakan bahwa jika semua kebutuhan seseorang tidak terpuaskan pada waktu tertentu. Pemuasan kebutuhan yang lebih dominan akan lebih mendesak daripada kebutuhan yang mendesak lainnya. Kebutuhan yang timbul lebih dulu harus dipuaskan sebelum tingkat kebutuhan yang lebih tinggi muncul. Maslow dalam Robbins (2008:224) memisahkan lima kebutuhan kedalam urutan-urutan yang lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal, seperti imbalan kerja, kontrak serikat kerja, dan masa jabatan, sedangkan Kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal.

Lima kebutuhan Maslow dalam Luthans (2006:280) sebagai berikut:

a) Kebutuhan fisiologis.

Tingkat paling dasar dalam hierarki ini umumnya berhubungan dengan kebutuhan primer yang tidak dipelajari seperti yang telah dibahas sebelumnya. Kebutuhan lapar, haus, tidur dan seks merupakan beberapa contoh. Menurut teori, sekali kebutuhan dasar terpenuhi, mereka tidak lagi memotivasi. Misalnya, orang yang kelaparan akan berjuang memperoleh wortel yang susah didapat. Akan tetapi, setelah makan wortel tersebut, orang tidak akan termotivasi oleh tingkat kebutuhan yang lebih tinggi.

b) Kebutuhan keamanan.

Tingkat kebutuhan yang kedua ini kurang lebih ekuivalen dengan kebutuhan keamanan. Maslow menekankan keamanan emosi dan fisik keseluruhan organisme mungkin menjadi mekanisme yang mencari keamanan. Sama halnya dengan kebutuhan fisiologis, jika kebutuhan keamanan terpenuhi, mereka tidak akan memotivasi lagi.

c) Kebutuhan cinta.

Kebutuhan yang ketiga ini berhubungan dengan kebutuhan afeksi dan afiliasi. Seperti Freud, Maslow sepertinya merasa bersalah karena pemilihan kata yang tidak tepat untuk mengidentifikasi tingkat kebutuhan ini. Penggunaan kata cinta memiliki konotasi negatif, seperti seks yang sebenarnya merupakan kebutuhan fisiologis. Mungkin kata yang tepat untuk mendeskripsikan tingkat ini adalah memiliki (*belonginess*) atau sosial.

d) Kebutuhan penghargaan.

Tingkat penghargaan mewakili kebutuhan manusia yang lebih tinggi. Kebutuhan akan kekuasaan, prestasi dan status dapat dianggap sebagai bagian dari tingkat ini. Maslow secara cermat menunjukkan bahwa tingkat penghargaan mencakup penghargaan diri dan penghargaan pada orang lain.

e) Kebutuhan aktualisasi diri.

Tingkat ini adalah puncak semua kebutuhan manusia yang rendah, sedang dan lebih tinggi. Orang yang telah memiliki aktualisasi diri adalah orang yang terpenuhi dan menyadari semua potensinya. Aktualisasi diri dekat hubungannya dengan konsep diri. Akibatnya aktualisasi diri merupakan motivasi seseorang untuk mengubah persepsi diri kedalam realita.

2). Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth needs*)

Teori ERG dikembangkan oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale. Akronim ERG merupakan huruf pertama dari tiga kata, yaitu : *Existence, Relatedness* dan *Growth*. Alderfer dalam Winardi (2002:78)

mengemukakan bahwa Alderfer tidak puas dengan teori kebutuhan Maslow, maka Alderfer mengembangkan sebuah alternative tentang kebutuhan manusia.

Ketiga kebutuhan Alderfer dalam Winardi (2002:79) sebagai berikut:

- a) Kebutuhan eksistensi (*Existence need=E*) adalah kebutuhan yang mencakup semua keinginan yang tergolong dalam kebutuhan fisiologikal dan material.
- b) Kebutuhan-kebutuhan untuk tergolong pada kelompok-kelompok (*Relatedness needs=R*) yaitu kebutuhan untuk memiliki hubungan yang harmonis dengan pihak-pihak lainnya dalam arti rekan-rekan sepekerjaan dan kepuasan yang dicapai karena berbagai pemilihan dan perasaan aman tentram secara bersama-sama.
- c) Kebutuhan-kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth needs=G*) yaitu kebutuhan untuk berkembang menjadi manusia dan memanfaatkan semua kemampuan individual sehingga mencapai potensi terbaiknya.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Alderfer memandang sekalipun kebutuhan manusia seperti tangga seperti yang diungkapkan oleh Maslow, akan tetapi menurut Alderfer hal itu tidak bersifat tetap artinya apabila kebutuhan yang berada diatasnya sudah terpenuhi bukan berarti kebutuhan yang berada dibawahnya tidak akan dipenuhi lagi.

3). Teori Motivasi Menurut Herzberg

Herzberg dalam Robbins dan Judge (2008:227) menjelaskan dengan keyakinan bahwa hubungan individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan bisa sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. Herzberg dalam Luthans (2006:283) menyimpulkan bahwa orang yang puas dalam pekerjaan berhubungan dengan suasana kerja. Herzberg menamai orang yang puas dengan *motivator* dan orang yang tidak puas dengan faktor higienis.

Tabel 2.1
Teori Dua Faktor Hezberg

Faktor Higienis	Motivator
1. Kebijakan dan admintrasi perusahaan 2. Pengawasan, teknis 3. Gaji 4. Hubungan antar pribadi, penyelia 5. Kondisi kerja	1. Prestasi 2. Penghargaan 3. Pekerjaan itu sendiri 4. Tanggung jawab 5. Kemajuan

Sumber: Luthans, hal 283

4) Teori Motivasi Menurut McClelland

Menurut McClelland seperti yang ditulis Robbins (2002:230) teori yang menyatakan bahwa pencapaian, kekuatan, dan hubungan adalah kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. Motivasi seorang pengusaha tidak hanya ingin mencapai keuntungan itu sendiri, tetapi karena dia mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi. McClelland dalam Amirullah dan Rindiyah (2002:154) juga mengemukakan bahwa hasil penelitian yang dilakukan McClelland menunjukkan bahwa kebutuhan kuat untuk berprestasi, dorongan yang kuat untuk berhasil berhubungan dengan sejauh mana orang termotivasi untuk mengerjakan tugasnya.

Tiga kebutuhan McClelland dalam Amirullah dan Rindiyah (2002:155) Sebagai berikut:

- a) Kebutuhan akan berprestasi (*needs for achievement*). Karyawan yang memiliki kebutuhan akan berprestasi yang tinggi cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan.
- b) Kebutuhan akan afiliasi (*needs for affiliation*). Orang dengan kebutuhan yang tinggi cenderung suka bertanggung jawab untuk memecahkan berbagai macam persoalan, mereka cenderung menetapkan sasaran yang cukup sulit untuk mereka sendiri, serta mengambil resiko untuk mencapai sasaran ini.
- c) Kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power*). Kebutuhan ini dikaitkan dengan bagaimana orang yang beranggapan bahwa takut sukses dapat menjadi motivator bagi dirinya sendiri seperti kegagalan dan keberhasilan. Takut gagal dan erosi kekuasaan seseorang dapat menjadi motivator kuat untuk sebagian orang.

David McClelland menyimpulkan bahwa karyawan harus memiliki kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan. Sehingga karyawan dapat melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan sebaik-baiknya.

4). Teori Proses (*Process Theory*)

Teori proses membahas cara-cara dan langkah-langkah dalam memberikan dorongan. Teori proses motivasi terdiri dari penguatan, harapan dan teori keadilan (*equity theory*).

Dari keempat teori motivasi yang dijabarkan diatas, penulis lebih memilih teori ERG dari Alderfer, karena dirasa untuk objek penelitian (PT. Dipo Star Finance) teori inilah yang paling tepat, seperti yang dijabarkan diatas Alderfer memandang sekalipun kebutuhan manusia

seperti tangga seperti yang diungkapkan oleh Maslow, akan tetapi menurut Alderfer hal itu tidak bersifat tetap artinya apabila kebutuhan yang berada di atasnya sudah terpenuhi bukan berarti kebutuhan yang berada dibawahnya tidak akan dipenuhi lagi.

2.5 Kinerja karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja karyawan

Kinerja adalah wujud kerja yang dilakukan oleh pegawai yang secara umum dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja karyawan yang baik merupakan cara cepat untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dengan tepat.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang harus dicapai seseorang. Pengertian kinerja menurut (Mangkunegara, 2005 :67) adalah “ *Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya*”. Pengertian ini mengandung arti bahwa kinerja yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Sedarmayanti, 2001:50) *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, hasil kerja, untuk kerja atau penampilan kerja. Sedangkan menurut (Ainsworth dan Smith, 2007:4) “Kinerja

adalah titik akhir orang, sumberdaya, dan lingkungan tertentu yang dikumpulkan bersama-sama dengan maksud untuk menghasilkan hal-hal tertentu entah produk yang kasat mata atau jasa yang kurang terlihat langsung”.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seseorang yang dapat dilihat baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai deskripsi kerja yang diberikan kepadanya.

2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja atau prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, dimana pada akhirnya digunakan sebagai dasar menentukan kebijaksanaan perusahaan dalam upaya meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan.

Menurut Gomes (2002:177) *performance* atau kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan, seperti keterangan berikut:

$$P = f(M \times A)$$

Keterangan:

A = Ability

P = Performance

M = Motivation

Sedangkan Mangkunegara (2005:13) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

a. Faktor kemampuan

Kemampuan (*ability*) seorang pegawai dapat dilihat dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan), kedua unsur tersebut apabila kemampuan dilihat dari faktor psikologis. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja, perlakuan pada situasi ditempat kerja menjadi sangat penting untuk mendapatkan solusi dan ide – ide baru.

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat dilihat bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja atau *performance*, didalamnya terdapat pendidikan juga motivasi yang memang tujuan utamanya adalah untuk mendorong karyawan untuk lebih bersemangat dan lebih baik dalam bekerja, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik dari karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut digunakan sebagai acuan atau dasar menentukan kebijaksanaan perusahaan dalam upaya meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan.

2.5.3 Penilaian Kinerja

Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dari potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas,

atau status dari beberapa obyek, orang ataupun sesuatu. Menurut Handoko (2001:135) Penilaian kinerja adalah suatu proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi dari kerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2005:87) penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan yang digunakan dalam menetapkan kebijakan apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan dan atau balas jasanya dinaikan.

Bernaddin dan Russel (1993:383) mengemukakan enam kriteria utama kinerja yang dapat dinilai, yaitu:

- 1). Kualitas.
Hasil kerja yang sempurna atau mendekati sempurna, sesuai dengan standar yang diinginkan, atau tujuan dari pekerjaan seseorang.
- 2). Kuantitas
Jumlah atau besaran pekerjaan yang dapat dihasilkan seseorang pada tingkat waktu tertentu.
- 3). Ketepatan Waktu
Tingkat dimana pekerjaan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dengan menggunakan waktu yang disediakan untuk kegiatan lain.
- 4). Efektifitas Biaya
Tingkat dimana penggunaan sumber daya organisasi (seperti: manusia, uang, teknologi, material) dapat dimaksimalkan untuk mendapatkan target yang tertinggi atau sebaliknya, atau mengurangi kehilangan bahan dari setiap unit atau mengurangi penggunaan sumber daya.
- 5). Kemampuan bekerja tanpa pengawasan
Tingkat dimana seorang pegawai dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik tanpa harus diawasi atau melibatkan pengawas.
- 6). Kemampuan bekerjasama
Tingkat dimana seorang pegawai dapat bekerja secara team, baik itu secara horisontal maupun vertikal, yang pada akhirnya menciptakan suasana kerja yang lebih baik dan juga mencapai hasil yang maksimal.

Pendapat – pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa setiap tingkatan atau jabatan dalam organisasi kinerja pegawainya dapat dilihat dari enam aspek tersebut, oleh karena itu disebut sebagai criteria utama, meskipun nantinya dapat dimasukkan aspek lain yang lebih spesifik untuk masing-masing pekerjaan yang ada.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah penilaian prestasi dari karyawan yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dimana nantinya hasil penilaian tersebut digunakan untuk menetapkan suatu kebijakan terhadap karyawan itu sendiri.

2.5.4 Tujuan dan Sasaran Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi secara lebih spesifik, tujuan penilaian kinerja seperti yang dikemukakan Hasibuan (2005:89) adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- c. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
- d. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- e. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan
- f. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya.
- g. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai alat untuk meningkatkan motivasi kerja

- karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang lebih baik.
- h. Sebagai criteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
 - i. Sebagai alat untuk bisa melihat kekuarangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
 - j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
 - k. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*Job Description*).
 - l. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja setiap karyawan, baik hasil pekerjaan maupun perilaku kerja dalam perusahaan dapat dinilai dari dua belas aspek tersebut. Pengukuran kinerja ini mempunyai peranan yang sangat penting untuk mengetahui kinerja sesuai yang diharapkan perusahaan.

2.6 Hubungan Antar Variabel

Gaya Kepemimpinan yang baik wajib dimiliki oleh setiap pemimpin yang ingin memajukan dan meningkatkan perusahaannya kearah yang lebih baik. Organisasi yang berisikan karyawan yang memiliki tingkat intelegensi tinggi dan dinamika yang cepat berubah ubah, gaya kepemimpinan transformasional dianggap sebagai modal untuk setiap pemimpin dan manager diperusahaan tersebut.

Aditya (2010) mengatakan "Gaya kepemimpinan transformasional membuat karyawan dalam suatu perusahaan berpacu untuk memperoleh hasil atau target terbaiknya melampaui kekuatan terbaiknya". Gaya kepemimpinan transformasional menekankan untuk menghargai tujuan sehingga para individu akan

memiliki keyakinan bahwa kinerja actual akan melampaui harapan kinerja mereka.

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi dijelaskan oleh Thomas (2003) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mendorong motivasi para pegawainya dengan menyerukan ketertarikan mereka terhadap perilaku kepemimpinan yang terfokus pada hasil dari tugas yang maksimal dan hubungan dari pekerja yang lebih baik demi pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan oleh karyawan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan bawahan.

Selain gaya kepemimpinan yang dimiliki pemimpin untuk mempengaruhi kinerja karyawan, Gomes (2002:177) mengemukakan bahwa performansi adalah fungsi dari motivasi kerja dan kemampuan, atau $P = f(M \times A)$, dimana P = performance, M = motivation, dan a = ability.

Hersey dan Blanchard dalam Rivai dan Basri (2005:15) mengatakan bahwa “ Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan “. Dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan, pegawai harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Baik gaya kepemimpinan transformasional maupun motivasi akan sangat berpengaruh terhadap kinerja. Pada dasarnya gaya kepemimpinan digunakan untuk memberikan pengaruh pada karyawan yang diberikan oleh pemimpin dan motivasi kerja sebagai

dorongan dalam pencapaian tujuan yang dapat mempengaruhi kinerja.

2.7 Penelitian Terdahulu

Tinjauan penelitian sebelumnya yang secara garis besar relevan dengan topik permasalahan yang dibahas, disajikan pada sub bab ini. Ini bermanfaat bagi pembahasan penelitian berikutnya. Latar belakang, tujuan, dan kerangka teoritis suatu penelitian merujuk pada penelitian terdahulu yang telah teruji.

Untuk lebih jelasnya beberapa hasil penelitian tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tannia (2006) Peranan pemimpin sangat penting untuk membuat kepuasan karyawan menjadi meningkat. Oleh karena itu penulis melakukan penelitian dengan tujuan utama adalah untuk mengetahui korelasi dan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja di PT Trafoindo Prima Perkasa, penelitian dilakukan dengan metode *convenience sampling*. Subjek dari penelitian ini adalah 117 karyawan PT Trafoindo. Data diperoleh dengan menggunakan tiga jenis kuesioner, yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kepuasan kerja. Data dianalisa menggunakan regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh yang signifikan atau tidak terhadap variable dependen. Setelah penulis melakukan penelitian ternyata hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan

transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dimana gaya kepemimpinan ini berpengaruh negatif. Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, secara simultan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Trafoindo Prima Perkasa.

2. Minarska (2003) Penelitian ini dilakukan pada PT Nusacipta Etikapura untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap sikap karyawan pada perubahan organisasi yang terjadi di perusahaan tersebut. Penelitian dilakukan pada kantor pusat di wilayah Jakarta dan proyek yang sedang berjalan di wilayah Semarang. Metode penelitian dilakukan dengan penyebaran kuesioner pada kantor pusat dan proyek dengan total kuesioner sebanyak 63 kuesioner.

Melakukan analisis data, penulis menggunakan uji *mean score*, uji korelasi bivariat serta uji regresi linier. Dari hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional dinilai tinggi atau gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam memimpin, namun gaya kepemimpinan tersebut tidak sepenuhnya digunakan oleh para pemimpin. Memberi terhadap sikap pada perubahan dinilai memberikan pengaruh.

3. Penelitian Rahmadin (2010) dengan judul “Hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan di PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang”. Penelitian bertujuan untuk meneliti hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya

kepemimpinan transaksional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Variabel bebasnya adalah gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Hasil penelitiannya adalah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan.

4. Penelitian Handajani (2007) dengan judul “ Kajian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja pegawai pada PDAM Kota Malang”. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Variabel bebasnya adalah gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai. Hasil penelitiannya adalah gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
5. Munawaroh (2011) dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja guru”. Tujuan dari Penelitian ini adalah untuk menguji apakah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional, kinerja. Gaya Kepemimpinan

transformatif dan gaya kepemimpinan transaksional merupakan variabel bebas, sedangkan kinerja merupakan variabel terikat. Sampel dalam penelitian ini adalah guru SMP Katolik Wijaya Jombang. Hasil penelitiannya adalah gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif terhadap kinerja guru, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja guru.

6. Bryan (2014) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan korelasi ganda dan regresi ganda dan menggunakan program SPSS version 18.0. Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan uji T bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian secara simultan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti

Tabel 2.1 Hasil Penelitian terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
----	----------	------------------	----------	-----------------	------------------

1	Tannia (2006)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada PT. Trafoindo Perkasa)	1. Kepemimpinan Transformasional 2. Kepemimpinan Transaksional 3. Kepuasan Kerja	Regresi Linier Berganda	gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dimana gaya kepemimpinan ini berpengaruh negatif. Dan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, secara simultan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Trafoindo Prima Perkasa.
2	Minarska (2003)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap sikap karyawan pada perubahan organisasi (Penelitian pada PT. Nusacipta Etikapura)	1. Kepemimpinan transformasional 2. Sikap Karyawan 3. Perubahan organisasi	Uji Mean Score dan Uji Regresi Linier	Dari hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional dinilai tinggi atau gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam memimpin, namun gaya kepemimpinan tersebut tidak sepenuhnya digunakan oleh para pemimpin. Dan pengaruhnya terhadap sikap pada perubahan dinilai memberikan pengaruh.
3	Syukri Rahmadin (2010)	Hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan di PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang	1. Kepemimpinan Transformasional 2. Kepemimpinan Transaksional 3. Sikap Karyawan	Regresi Linier	Hasil penelitiannya adalah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan.
4	Sri Handajani	pengaruh gaya kepemimpinan transformasional	1. Kepemimpinan transaksional	Regresi Linier	Hasil penelitiannya adalah gaya kepemimpinan transaksional tidak

	(2007)	dan transaksional terhadap kinerja pegawai pada PDAM Kota Malang	2. Kepemimpinan transformasional 3. Kinerja pegawai		berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
5	Munawaroh (2011)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja guru	1. kepemimpinan transformasional 2. Kepemimpinan transaksional 3. Kinerja	Regresi Linier	Hasil penelitiannya adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negative terhadap kinerja guru
6	Bryan (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan (REGIONAL SALES MANADO)	1. Gaya Kepemimpinan 2. Motivasi 3. Kinerja karyawan	Regresi linier berganda	Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan uji T bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penulis akan menunjukkan persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang meneliti variabel Kompensasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan yang dapat disajikan pada Tabel berikut ini.

Tabel 2.3 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Sekarang dan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian			
		Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transaksional	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
1.	Tannia (2006)	√	√	-	-
2.	Minnarska (2003)	√	-	√	-
3.	Syukri Rahmadin (2010)	√	√	-	-
4.	Sri Handajani (2007)	√	-	-	√
5.	Munawaroh (2011)	√	√	-	√
6	Bryan (2014)	√	√	√	√

BAB III

Kerangka Konsep Penelitian

3.1 Kerangka Teori

3.1.1 Teori Gaya Kepemimpinan transformasional

Menurut Bass (1990:230), pimpinan mengubah dan memotivasi para pengikut dengan cara memberikan peningkatan tingkat kesadaran bawahan akan kepentingan dan nilai dari hasil kerja yang ditetapkan serta cara untuk mencapainya, membuat bawahan melampaui minat-minat pribadi mereka demi kepentingan kelompok organisasi atau masyarakat, dan juga mengubah tingkatan hirarki dengan memperluas kebutuhan bawahan.

1. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Muchiri (2002:270), pemimpin transformasional dalam empat ciri diuraikan secara singkat berikut ini:

a. Karismatik (*charisma*)

Seorang pemimpin transformasional mendapatkan karismanya dari pandangan pengikut, pemimpin yang berkarisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan bawahannya. Pemimpin mempengaruhi bawahannya dengan membangkitkan emosi dan identifikasi pemimpin. Memiliki visi, menimbulkan kebanggaan, rasa hormat dan kepercayaan serta meningkatkan rasa optimis bawahan kepada mereka serta tujuan bersama.

b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Perilaku pimpinan yang inspirasional dapat meningkatkan antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan akan mengatakan hal-hal yang nantinya akan merangsang kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Seorang pemimpin harus merangsang dengan cara mempergunakan pengikutnya untuk kreatif dengan cara mempertanyakan asumsi, menyusun kembali pertanyaan dan pendekatan yang digunakan terhadap situasi dengan cara baru. Melalui praktek stimulasi intelektual ini, bawahan diberi kesempatan seluas-luasnya oleh pemimpin untuk bertindak secara kreatif dan inovatif dalam memberikan solusi. Dengan kata lain, bawahan diberi kesempatan oleh pemimpin untuk berekspresi diri dan mengembangkan diri.

d. Perhatian Secara Individual (*Individualized Consideration*)

Seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawasanya secara berbeda-beda sebagai pribadi yang unik yang memiliki kecakapan, kebutuhan dan keinginan yang berbeda satu sama lain. Pemimpin menyediakan Prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan yang menantang bagi bawahan.

Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan dari mereka.

3.1.2 Teori Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah suatu gaya atau perilaku kepemimpinan yang mana seorang pimpinan memberikan bimbingan juga motivasi kepada para pengikut-pengikut mereka dalam memberikan arah tujuan-tujuan yang sudah dipatok dengan cara menjelaskan persyaratan peran dan persyaratan tugas. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan tipe ini lebih berorientasi pada penekanan biaya (*cost-benefit*), dimana mereka lebih berpusat kepada pemberian imbal-kinerja (*reward*) terhadap usaha yang mereka lakukan dan menjaga agar perilaku tersebut selalu diterapkan.

Pada prosesnya, Bass (1985) menyatakan bahwa pemimpin memiliki fokus pada kompromi, intrik, dan pengendalian bawahan. Pemimpin transaksional juga dianggap lebih konservatif dibanding pemimpin transformasional.

Kepemimpinan transaksional berkaitan dengan hubungan antara pemimpin dengan pengikut atau bawahan yang berdasar pada seperangkat pertukaran atau tawar menawar diantara para pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Howell dan Avolio (1993) juga menyatakan pemimpin dengan pengikut atau bawahan sampai pada kesepakatan yang berkaitan dengan pertukaran imbalan yang akan diterima pengikut atau bawahan apabila mereka mencapai tingkat kinerja yang disepakati oleh kedua belah pihak.

Bass (1985) juga menyatakan apabila semua teori kepemimpinan transaksional, berfokus kepada area yang dipimpin apakah fokus pada tugas atau fokus pada hubungan interpersonal, apabila gaya atau perilaku yang dilakukan dalam memimpin apakah inisiasi atau konsiderasi, semuanya bersifat transaksi, atau pertukaran. Pertukaran yang terjadi adalah para pemimpin memberikan sejumlah imbalan berupa gaji, insentif, atau fasilitas lain sesuai keinginan bawahan, ditukar dengan harapan kinerja yang baik sesuai dengan standar dan tujuan perusahaan yang dibebankan kepada mereka.

Locke *et.al.* (1991) menjelaskan bahwa suatu kepemimpinan transaksional bukanlah kebalikan atau lawan dari kepemimpinan transformasional, namun lawan atau kebalikan dari kepemimpinan transaksional ialah kepemimpinan statis atau *status quo*. Locke *et.al.* juga mengungkapkan

konsep transaksi yang diterapkan dalam gaya kepemimpinan transaksional. Locke *et.al.* menyatakan bahwa imbalan yang diberikan terhadap bawahan dapat berupa imbalan jangka pendek dan imbalan jangka panjang. Konsep ini sangat serupa dengan konsep transaksi yang dikemukakan oleh Kunhert dan Lewis (1987). Mereka menyatakan bahwa terdapat dua tingkat transaksi antara pemimpin dengan pengikutnya, yakni transaksi tingkat rendah dan transaksi tingkat tinggi.

Kepemimpinan transaksional sangat efektif apabila diterapkan pada organisasi yang tidak dihadapkan pada perubahan-perubahan baik dari perubahan diri orang-orang yang bekerja dalam organisasi maupun dari luar organisasi contohnya persaingan bisnis yang semakin ketat. Kepemimpinan transaksional sendiri terdiri atas empat dimensi, yakni *contingent reward*, manajemen pengecualian aktif dan manajemen pengecualian pasif.

3.1.3 Teori Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

“ Motivasi merupakan akibat dari interaksi individu dan situasi. Dimana tiap-tiap individu memiliki dorongan motivasi dasar yang berbeda” (Robbins, 2007:213). Karena pada dasarnya setiap individu memiliki keinginan juga kebutuhan yang berbeda beda tergantung pada situasi dan lingkungan mereka berada.

Alderfer mengembangkan sebuah alternative tentang kebutuhan manusia. Ketiga kebutuhan Alderfer dalam Winardi (2002:79) sebagai berikut:

- a. Kebutuhan eksistensi (*Existence need=E*) adalah kebutuhan yang mencakup semua keinginan yang tergolong dalam kebutuhan fisiologikal dan material.
- b. Kebutuhan-kebutuhan untuk tergolong pada kelompok-kelompok (*Relatedness needs=R*) yaitu kebutuhan untuk memiliki hubungan yang harmonis dengan pihak-pihak lainnya dalam arti rekan-rekan sepekerjaan dan kepuasan yang dicapai karena berbagai pemilikan dan perasaan aman tentram secara bersama sama.
- c. Kebutuhan-kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth needs=G*) yaitu kebutuhan untuk berkembang menjadi manusia dan memanfaatkan semua kemampuan individual sehingga mencapai potesi terbaiknya.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Alderfer memandang sekalipun kebutuhan manusia seperti tangga seperti yang diungkapkan oleh Maslow, akan tetapi menurut Alderfer hal itu tidak bersifat tetap artinya apabila kebutuhan yang berada diatasnya sudah terpenuhi bukan berarti kebutuhan yang berada dibawahnya tidak akan dipenuhi lagi.

3.1.4 Teori Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah wujud kerja yang dilakukan oleh pegawai yang secara umum dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan

atau organisasi. Kinerja karyawan yang baik merupakan cara cepat untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dengan tepat.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang harus dicapai seseorang. Pengertian kinerja menurut (Mangkunegara, 2005 :67) adalah “ *Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya*”. Pengertian ini mengandung arti bahwa kinerja yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Sedarmayanti, (2001:50) *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, hasil kerja, untuk kerja atau penampilan kerja. Menurut (Ainsworth, 2007:4) “Kinerja adalah titik akhir orang, sumberdaya, dan lingkungan tertentu yang dikumpulkan bersama-sama dengan maksud untuk menghasilkan hal-hal tertentu entah produk yang kasat mata atau jasa yang kurang terlihat langsung”.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pada merupakan hasil kerja yang dinilai secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya..

2. Penilaian Kinerja

Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dari potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang ataupun sesuatu. Menurut Handoko (2001:135) Penilaian kinerja adalah suatu proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi dari kerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2005:87) penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan yang digunakan dalam menetapkan kebijakan apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan dan atau balas jasanya dinaikan.

Bernaddin dan Russel (1993:383) mengemukakan enam kriteria utama kinerja yang dapat dinilai, yaitu:

- 1). Kualitas.
Hasil kerja yang sempurna atau mendekati sempurna, sesuai dengan standar yang diinginkan, atau tujuan dari pekerjaan seseorang.
- 2). Kuantitas
Jumlah atau besaran pekerjaan yang dapat dihasilkan seseorang pada tingkat waktu tertentu.
- 3). Ketepatan Waktu
Tingkat dimana pekerjaan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dengan menggunakan waktu yang disediakan untuk kegiatan lain.
- 4). Efektifitas Biaya
Tingkat dimana penggunaan sumber daya organisasi (seperti: manusia, uang, teknologi, material) dapat dimaksimalkan untuk mendapatkan target yang tertinggi atau sebaliknya, atau mengurangi kehilangan bahan dari setiap unit atau mengurangi penggunaan sumber daya.
- 5). Kemampuan bekerja tanpa pengawasan

Tingkat dimana seorang pegawai dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik tanpa harus diawasi atau melibatkan pengawas.

6). Kemampuan bekerjasama

Tingkat dimana seorang pegawai dapat bekerja secara team, baik itu secara horisontal maupun vertikal, yang pada akhirnya menciptakan suasana kerja yang lebih baik dan juga mencapai hasil yang maksimal.

Pendapat – pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa setiap tingkatan atau jabatan dalam organisasi kinerja pegawainya dapat dilihat dari enam aspek tersebut, oleh karena itu disebut sebagai criteria utama, meskipun nantinya dapat dimasukkan aspek lain yang lebih spesifik untuk masing-masing pekerjaan yang ada.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah penilaian prestasi dari karyawan yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dimana nantinya hasil penilaian tersebut digunakan untuk menetapkan suatu kebijakan terhadap karyawan itu sendiri.

3. Tujuan dan Sasaran Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi secara lebih spesifik, tujuan penilaian kinerja seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2005:89) adalah:

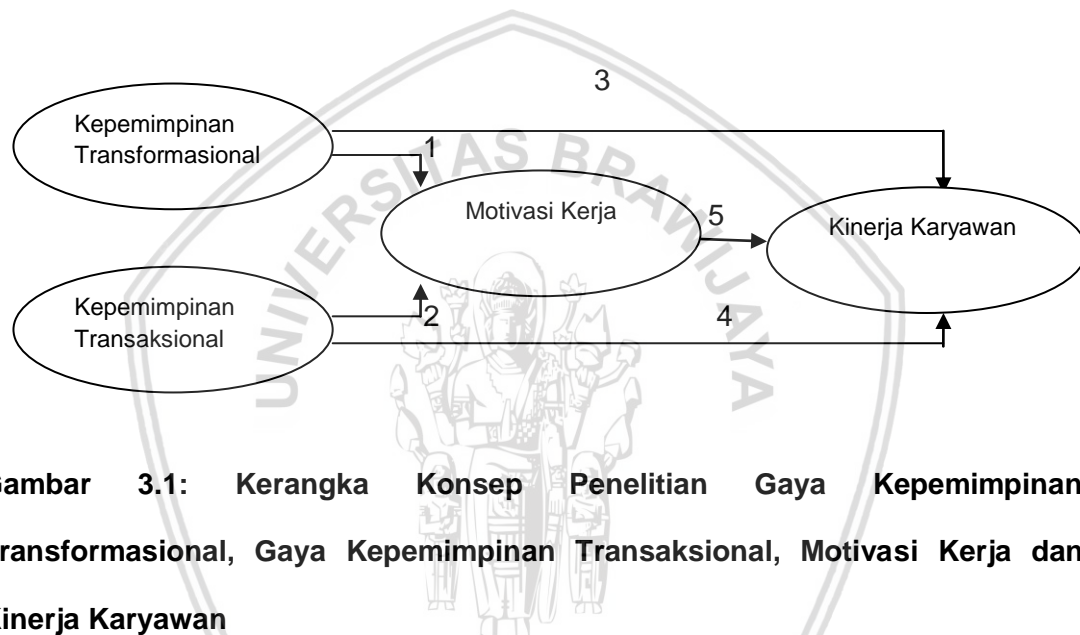
- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.

- b. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- c. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
- d. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaanya.
- e. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan
- f. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya.
- g. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang lebih baik.
- h. Sebagai criteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk bisa melihat kekuarangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*Job Description*).

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja setiap karyawan, baik hasil pekerjaan maupun perilaku kerja dalam perusahaan dapat dinilai dari dua belas aspek tersebut. Pengukuran kinerja ini mempunyai peranan yang sangat penting untuk mengetahui kinerja sesuai yang diharapkan perusahaan. Motivasi kerja (Y_1) berpengaruh secara signifikan dengan kinerja karyawan (Y_2).

3.2. Model Konseptual

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, uraian teoritis, dan hasil penelitian terdahulu dalam meneliti pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja (Studi pada karyawan PT. Dipo Star Finance cabang Makassar), maka model konseptual dapat disajikan dalam Gambar 3.1. berikut ini.



Gambar 3.1: Kerangka Konsep Penelitian Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Keterangan angka yang terdapat dalam gambar ini menunjukkan teori dan atau kajian empiris yang telah dilakukan sebelumnya.

1. **Teori & Kajian Empiris:** Aditya (2010) mengatakan bahwasanya gaya kepemimpinan transformasional membuat karyawan dalam suatu perusahaan terpacu untuk memperoleh hasil atau target terbaiknya melalui kepentingan pribadi. Bass (1990:230) berpendapat " Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan meningkatkan tingkat kesadaran

bawahan akan kepentingan dan nilai dari hasil kerja yang ditetapkan serta cara untuk mencapainya”.

2. Teori dan Kajian Empiris : Thomas (2003) “ Gaya kepemimpinan transaksional sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mendorong motivasi para pegawainya dengan menyerukan ketertarikan mereka terhadap perilaku kepemimpinan yang terfokus pada hasil dari tugas yang maksimal dan hubungan dari pekerja yang lebih baik demi pertukaran penghargaan yang diinginkan oleh karyawan.
3. Teori dan Kajian Empiris : Jika pemimpin berhasil mempengaruhi bawahan dengan visinya, menanamkan karismanya, memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi intelektual, kreatifitas dan menghargai karyawannya maka dapat dipastikan karyawan akan bekerja dengan baik, sungguh – sungguh dan loyal pada perusahaan sehingga kinerjanya meningkat (Robbins, 2010 :263)
4. Teori dan Kajian Empiris : Bass (1990:189) “Pemimpin transaksional lebih terfokus pada kompromi, intrik, dan segala hal yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja karyawan” .
5. Teori dan Kajian Empiris : Teori dan Kajian Empiris : Hersey dan Blanchard dalam Rivai dan Basri (2005 :15) “Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan”. Gomes (2002:177) mengemukakan bahwa performansi adalah fungsi dari motivasi kerja dan kemampuan, atau $P = f (M \times A)$, dimana P = performance, M = motivation, dan a = ability.

3.3 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2010:93) menyatakan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan kumpulan data yang diperoleh dari pernyataan yang diterima secara sementara sebagai suatu kebenaran sebagaimana adanya fenomena- fenomena yang kompleks.

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, dan landasan teori yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1.** Kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh secara signifikan dengan motivasi kerja (Y_1)
- H2.** Kepemimpinan transaksional (X_2) berpengaruh secara signifikan dengan motivasi kerja (Y_1)
- H3.** Kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh secara signifikan dengan kinerja karyawan (Y_2)
- H4.** Kepemimpinan transaksional (X_2) berpengaruh secara signifikan dengan kinerja karyawan (Y_2).
- H5.** Motivasi Kerja (Y_1) berpengaruh secara signifikan dengan Kinerja karyawan (Y_2)

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Jenis Penelitian

Sesuai dengan penelitian yang ingin peneliti capai dalam tujuan penelitian disini, maka dalam hal ini penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Pendapat Churchill (2005:29) penelitian eksplanatori adalah desain riset yang lebih menekankan pada pengumpulan ide-ide dan masukan-masukan, dalam hal ini khususnya berguna untuk memecahkan masalah yang luas dan juga samar menjadi sub masalah yang lebih sempit dan lebih tepat. Penekanan utama dari penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah pada penemuan ide-ide baru dalam menguji hipotesis baru yang telah dirumuskan untuk nantinya dapat diuji kebenarannya.

Pada Singarimbun (2006:5) "penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa". Sehingga dapat disimpulkan bahwa jenis penelitian dalam penelitian ini adalah untuk mencari hubungan antara variabel disini adalah variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y)

Dua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian eksplanatori atau penelitian penjelasan tentang hubungan antara variabel-variabel yang ada dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan untuk diuji kebenarannya. Bentuk pengamatan yang akan dilaksanakan dalam penelitian ini adalah berbentuk survey menggunakan kuesioner. Penelitian ini dilakukan dengan cara

pengambilan sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok, untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel.

4.2 Lokus Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Dipo Star Finance (DSF) cabang Makassar Sulawesi Selatan, perusahaan ini bergerak di bidang Leasing and Finance, anak perusahaan dari Mitsubishi Corporation. PT. Dipo Star Finance cabang Makassar beralamatkan di JL. Pengayoman no.15 Makassar, Sulawesi Selatan. Pada PT. Dipo Star Finance cabang Makassar adalah kantor wilayah untuk operasi wilayah timur. Maka dengan itu, penelitian ini dilakukan di dalam kantor dengan populasi seluruh karyawan PT. Dipo Star Finance cabang Makassar dan kontrol di lapangan guna memprediksi terkait motivasi kerja para karyawan PT. Dipo Star Finance cabang Makassar.

Alasan memilih DSF sebagai tempat penelitian adalah karena DSF memiliki teknologi yang canggih dan karyawan yang berintelegensi tinggi, sehingga diperlukan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional demi memberikan motivasi yang berujung kepada perbaikan kinerja karyawan PT. Dipo Star Finance cabang Makassar.

4.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah apa yang menjadi focus dalam suatu penelitian, yang bertujuan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel penelitian tersebut. Penggunaan variabel independen dan dependen sesuai untuk menganalisis

penelitian yang berhubungan dengan perilaku individu. Definisi operasional variabel, menurut Singarimbun (1995:46), yaitu unsure penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel. Definisi operasional diperlukan untuk membuat semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana cara mengetahui suatu variable tersebut. Penelitian ini menggunakan definisi operasional sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan dimana para pimpinan melakukan interaksi dengan para karyawannya sehingga menimbulkan keinginan dari jiwa para karyawan untuk bekerja melampaui batas dirinya. Kharisma yang dimiliki oleh pimpinan dapat memberikan inspirasi kepada karyawan. Pimpinan juga memberikan kesempatan dalam berkomunikasi secara pribadi, memberikan perhatian yang menyeluruh kepada para karyawan-karyawannya. Indikator yang digunakan dalam mengukur variable ini yaitu:

- a. Karismatik: Pemimpin sebagai teladan, karyawan memiliki rasa yakin terhadap pemimpin, dan pemimpin sebagai pembuat aturan.
- b. Motivasi Inspirasional: Pemimpin memberikan kepastian jenjang karir juga keamanan secara *financial* dan memberikan contoh yang baik.
- c. Stimulasi Intelektual: Bawahan diberikan kesempatan berimpovisasi dan memberikan ide baru juga peluang untuk lebih kreatif.
- d. Perhatian Secara Individual: Pemimpin memberikan tugas yang menarik dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan diri.

2. Kepemimpinan Transaksional (X_2)

Kepemimpinan transaksional berkaitan dengan hubungan antara pemimpin dengan pengikut atau bawahan yang didasarkan atas seperangkat pertukaran atau tawar-menawar antara pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Dengan cara memberikan target-target yang harus dicapai dan melakukan pengawasan secara aktif dan pasif. Variabel kepemimpinan transaksional dapat diukur melalui indikator berikut ini:

- a. Imbalan Kontingen (*contingent reward*) : pemimpin merangsang anak buah melalui pemberian bonus dan deskripsi tugas.
- b. Manajemen Eksepsi aktif (*active management by exception*) : Pemimpin aktif terlibat dalam mengawasi karyawan juga melakukan intervensi.
- c. Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*): seluruh karyawan diberikan prosedur dan menetapkan sanksi juga reward.

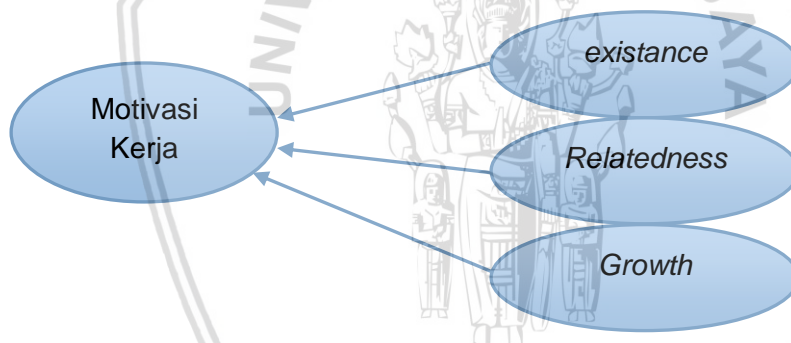
3. Motivasi Kerja (Y_1)

Motivasi kerja menyoroti alasan para karyawan merasa betah didalam bekerja diperusahaan ini, termasuk juga hubungan karyawan yang satu dengan yang lainnya baik itu secara horizontal maupun vertikal. Salah satu penyebab lain dari terciptanya motivasi kerja yang baik adalah para karyawan diberikan rasa aman dari PHK juga pengangkatan dirinya sebagai karyawan tetap sampai jelasnya sistem penggajian dari perusahaan. Seorang manusia membutuhkan perkembangan baik itu dari taraf hidup juga kejelasan karir mereka, dengan adanya kejelasan karir dari mereka. Akan menyebabkan para karyawan dapat

tekun mencapai tujuan mereka dalam perusahaan. Variabel dari motivasi kerja dapat diukur pada indikator berikut ini:

- a. Kebutuhan eksistensi (*existence*): Karyawan diberikan rasa aman dari PHK juga insentif yang cukup.
- b. Kebutuhan hubungan (*Relatedness*): komunikasi dan pekerjaan *team* sangat positif dilingkungan kerja.
- c. Kebutuhan pertumbuhan (*Growth*) : Karir dan kesempatan selalu terbentang luas bagi karyawan yang gigih.

Untuk selanjutnya akan dijelaskan pada gambar 4.1



Gambar 4.1 Indikator Motivasi Kerja

Dalam model reflektif, blok variabel manifes yang terkait dengan variabel laten diasumsikan mengukur indikator yang memanifestasikan konstruk. Indikator dilihat dari variabel laten yang dapat diamati secara empirik. Pada variabel Motivasi kerja yang dimanifestasikan oleh indikator Kebutuhan eksistensi (*Existance*), kebutuhan hubungan (*Relatedness*) dan kebutuhan pertumbuhan (*Growth*) yang bersifat empirik karena nilainya bisa kita ketahui melalui skor skala Motivasi Kerja.

Ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang baik akan dapat mengakibatkan pertumbuhan karyawan, hubungan yang baik dengan atasan maupun rekan kerja sejawat, dan juga eksistensi karyawan dalam perusahaan tempatnya bekerja.

4. Kinerja Karyawan (Y_2)

Kinerja karyawan dijabarkan pada hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai pada target yang diberikan oleh organisasi ataupun perusahaan, dengan bersama-sama melengkapi kekurangan dan kelebihan karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Variable Kinerja ini akan diukur dalam lima indikator berikut ini:

- a. Kualitas kerja: hasil pekerjaan yang sesuai dengan standard dan mutu perusahaan.
- b. Kuantitas kerja: hasil kerja sesuai dengan jumlah yang diinginkan oleh tujuan organisasi.
- c. Ketepatan waktu: Pekerjaan diselesaikan sebelum tenggat waktu.
- d. Kemampuan bekerja tanpa pengawasan : adanya *sense of belonging* diantara karyawan sehingga mereka memiliki rasa memiliki.
- e. Kemampuan bekerjasama : memiliki kemampuan dalam berinteraksi secara vertical dan horizontal

Lalu selanjutnya akan dijelaskan pada table 4.1 tentang konsep, variabel, indikator dan item penelitian yang nantinya akan digunakan oleh peneliti.

Tabel 4.1
Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)	1) Kharismatik	a. Pemimpin sebagai teladan. b. Rasa yakin terhadap pemimpin. c. Pemimpin sebagai pembuat aturan.
		2) Motivasi inspirasional	a. Kepastian jenjang karir. b. Keamanan secara <i>financial</i> . c. Pemimpin sebagai contoh yang baik.
		3) Stimulasi Intelektual	a. Kesempatan berimprovisasi. b. Kesempatan memberikan ide yang baru. c. Peluang untuk berpikir kreatif.
		4) Perhatian Secara Individual	a. Pemberian tugas yang menarik. b. Pemimpin memberikan fasilitas untuk mengembangkan diri.
	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2)	1) Imbalan Kontingen	a. Pemberian bonus b. Penjelasan tugas
		2) Manajemen eksepsi aktif	a. Memonitor perkembangan karyawan b. Campurtangan atasan
		3) Manajemen eksepsi pasif	a. Penetapan standard an prosedur b. Penetapan sanksi dan reward
Motivasi	Motivasi Kerja (Y_1)	1) Kebutuhan Eksistensi	a. Insentif yang diberikan sudah mencukupi. b. Perasaan aman dari PHK.
		2) Kebutuhan Hubungan	a. Komunikasi dengan atasan. b. Komunikasi dengan rekan kerja.
		3) Kebutuhan Pertumbuhan	a. Kesempatan untuk meningkatkan karir. b. Mendapat tugas yang selalu menantang.
Kinerja	Kinerja Karyawan (Y_2)	1) Kualitas Kerja	a. Kesesuaian mutu pekerjaan. b. Hasil kerja yang

	Bernaddin dan Russel (1993:383)		sempurna.
		2)Kuantitas Kerja	a. Penjualan melebihi target. b. Target selalu terpenuhi.
		3)Ketepatan Waktu	a. Tidak adanya keterlambatan menyelesaikan pekerjaan. b. Pekerjaan diselesaikan sesuai tuntutan.
		4)Kemampuan Bekerja Tanpa Pengawasan	a.Karyawan mengikuti Instruksi. b. Karyawan memiliki inisiatif mengerjakan tanpa pengawasan.
		5)Kemampuan Berkerjasama	a.Kemampuan berhubungan dengan atasan. b.Kemampuan berhubungan dengan rekan kerja.

4.3.2 Teknik Pengukuran Variabel

Terdapat setidaknya tiga Skala dalam pengukuran atau membandingkan variabel yaitu skala ordinal, skala nominal, skala interval dan skala rasio. Untuk mendapatkan data yang kuantitatif maka dalam penelitian ini digunakan skala interval dengan teknik Likert. Sugiyono menjabarkan skala likert sering dipakai untuk mengukur sikap, pendapat, juga persepsi seseorang mengenai skala sosial. Dengan menggunakan skala ini semua variabel yang akan diukur akan dijabarkan menjadi indikator variabel, lalu indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk mengukur item-item instrumen, berupa pertanyaan juga pernyataan. Untuk keperluan analisis

kuantitatif, maka alternatif jawaban pada penelitian ini dioperasionalkan sebagai berikut:

1. Jawaban Sangat Setuju diberi skor 5
2. Jawaban Setuju diberi skor 4
3. Jawaban Cukup Setuju diberi skor 3
4. Jawaban Kurang Setuju diberi skor 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju diberi skor 1

4.4 Populasi Dan Sampel

4.4.1 Populasi

Populasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti sehingga layak untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi merupakan himpunan yang lengkap atau sempurna dari semua elemen atau unit observasi yang mungkin. Istilah lengkap atau sempurna memiliki pengertian bahwa definisi populasi suatu studi harus dinyatakan sedemikian rupa, sehingga tidak menimbulkan salah pengertian (Bungin, 2006:99). Pada penelitian ini populasi adalah karyawan dari PT. Dipo Star Finance yang berjumlah 126 karyawan.

4.4.2 Sampel dan Teknik Sampling

Mengingat keterbatasan waktu, tenaga dan dana maka penelitian ini dilakukan dengan penelitian sampel yaitu penelitian terhadap sebagian dari populasi. Sampel merupakan suatu bagian dari populasi yang akan diteliti dan dianggap dapat menggambarkan populasinya (Soehartono. 1999:57)

Penelitian ini menggunakan teknik sampling *Proportional Random Sampling*, pengambilan sampel secara proporsi dilakukan dengan mengambil subyek dari setiap strata atau setiap wilayah ditentukan seimbang dengan banyaknya subyek dalam masing-masing strata atau wilayah (Arikunto, 2006). Alokasi dari sampel di PT. Dipo Star Finance cabang makassar ini dibagi menjadi 6, keenam pembagian ini dipilih berdasarkan divisi kerja karyawan yaitu divisi *marketing*, *collection*, *admin*, *kasir*, *keuangan* dan *treasury*.

Dengan menggunakan teknik *proportional random sampling* didapatkan jumlah sampel sebanyak 57 karyawan PT. Dipo Star finance cabang makassar sesuai dengan tabel 4.2. Berdasarkan tabel tersebut, untuk unit *Marketing* ditentukan sampel sebesar 10 orang, unit *Collection* sebesar 14 orang, unit *admin* sebesar 2 orang, unit kasir 3 orang, unit keuangan sebesar 5 orang, unit *treasury* sebesar 23 orang.

Untuk menentukan besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini, digunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N\alpha^2}$$

Keterangan:

- n = Jumlah sampel
- N = Ukuran populasi
- α = Toleransi ketidakteelitian (dalam persen)

Dengan nilai toleransi sebesar 10% maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini dapat ditentukan sebagai berikut:

$$N = \frac{126}{1+126 (0,1)^2} = \frac{126}{1+1,26} = \frac{126}{2,26} = 56,7 = 57$$

Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 57 orang atau 57 responden.

Menentukan besarnya ukuran sampel untuk masing-masing strata dengan cara alokasi proporsional. Alokasi proporsional adalah alokasi sampel ke dalam masing-masing strata secara proporsional menurut jumlah populasi di masing-masing strata. Rumus yang digunakan untuk menghitung alokasi proporsional dapat menggunakan rumus sebagai berikut (Sanusi, 2003:73).

$$n_i = \frac{N_i}{N \times n}$$

Keterangan:

- n_i = Jumlah sampel pada strata ke-i
- N_i = Jumlah populasi pada strata ke-i
- N = Jumlah populasi
- n = Jumlah sampel

Setelah diadakan perhitungan pada masing-masing unit kerja dan diadakan pembulatan, maka besaran sampel yang dipergunakan sebanyak 57 karyawan sebagai mana dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Alokasi Proporsional Karyawan PT. Dipo Star Finance cabang Makassar
berdasarkan Unit kerja.

NO	Unit Kerja	Populasi	Alokasi Sampel
1	Marketing	23	$23/126 \times 57 = 10,42 = 10$ orang
2	Collection	31	$31/126 \times 57 = 14,02 = 14$ orang
3	Treasury	50	$50/126 \times 57 = 22,6 = 23$ orang
4	Kuangan	12	$12/126 \times 57 = 5,4 = 5$ orang

5	Kasir	6	$6/126 \times 57 = 2,7 = 3$ orang
6	Admin	4	$4/126 \times 57 = 1,8 = 2$ orang
Total		126	57 Orang

Sumber: data primer diolah (2015)

4.5 Jenis Dan Sumber Data

4.5.1 Jenis Data

Menurut Umar (2001:99) data yang dikumpulkan secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. Data Primer

Data yang di peroleh secara langsung dari sumbernya atau belum melalui proses pengumpulan data dari pihak lain adalah data primer. Pada penelitian ini Data Primer diperoleh dari semua karyawan PT. Dipo Star Finance cabang Makassar yang berupa pemberian angket atau kuesioner yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan transformasional.

2. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari instansi atau pihak-pihak yang terkait di perusahaan yang menjadi obyek penelitian secara resmi dalam bentuk tertulis atau dokumen.

4.6 Uji Instrumen Penelitian

4.6.1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2006:168), arti validitas adalah suatu ukuran yang menunjukan tingkat-tingkat kevalidan suatu instrumen. Suatu alat ukur dikatakan valid jika alat ukur ini mengukur apa yang seharusnya diukur. Kuesioner penelitian

ini terbentuk dari empat konsep teoritis. Konsep tersebut adalah kompensasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Apabila pada uji validitas (uji kesahihan) instrumen ditemukan sebuah komponen yang tidak valid, maka dapat dikatakan bahwa komponen tersebut tidak konsisten dengan komponen-komponen yang lain untuk mendukung sebuah konsep. Jadi uji validitas (uji kesahihan) ini tujuannya untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data.

Cara yang digunakan adalah dengan analisa item, dimana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dikorelasikan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan untuk suatu variabel dengan menggunakan rumus *Product Moment* (Sugiyono, 2008) sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Dimana:

X = nilai setiap butir pertanyaan

Y = nilai total seluruh butir pertanyaan untuk satu variabel

R = koefisien korelasi

N = jumlah responden

Pengujian dilakukan pada taraf $\alpha = 0,05$ dengan kriteria pengujian:

Jika probabilitas $< 0,05$ atau nilai r hitung $> r$ table maka butir pertanyaan valid.

Jika probabilitas $> 0,05$ atau nilai r hitung $< r$ tabel maka butir pertanyaan tidak valid.

4.6.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan formula *Alpha Cronbach* dengan taraf nyata 5%. Kriteria bilamana koefisien reliabilitasnya mencapai 0,60 maka item tersebut dinyatakan reliabel. Bila *Alpha Cronbach* lebih kecil dari 0,6 maka dinyatakan tidak reliabel (Arikunto, 2006).

Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila instrument yang setelah digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan adalah Reliabilitas. Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto, 2006:221). Untuk menguji reliabilitas digunakan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_{total}^2} \right]$$

keterangan:

- r = koefisien reliabilitas
- k = jumlah butir pertanyaan
- σ_i^2 = varian butir pertanyaan
- σ_{total}^2 = varian total skor

4.7. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

4.7.1. Jenis Data

Sumber data penelitian ini terdiri dari :

1. Data primer, merupakan data yang diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini yaitu karyawan tetap PT. Dipo Star Finance Makassar Data ini berkisar pada profil atau karakteristik responden, kompensasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
2. Data sekunder, data yang diperoleh dari pihak PT. Dipo Star Finance yang bersifat mendukung pembahasan dari objek penelitian melalui dokumen-dokumen. Beberapa dokumen yang berkaitan dengan permasalahan yang diajukan, seperti data tentang keadaan perusahaan, jumlah karyawan, maupun data lainnya yang masih berkaitan dengan tujuan penelitian.

4.7.2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Penelitian ini data diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang bersifat tertutup, yakni pernyataan yang disusun sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam member jawaban yaitu satu jawaban dari lima pilihan jawaban. Sehingga diharapkan hasil dari pengisian kuesioner tersebut sesuai dengan yang diharapkan oleh peneliti.

4.8. Metode Analisis Data

Pada hakikatnya tujuan dari analisis data adalah menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Proses ini seringkali digunakan statistik karena salah satu fungsi statistik adalah menyederhanakan data. Setelah data diperoleh selanjutnya akan dianalisa dengan metode yang sesuai sebagai berikut:

4.8.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk menganalisis data dengan cara menggambarkan atau mendeskripsikan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2008:147).

4.8.2. Analisis Statistik Inferensial

Teknik analisis statistik dalam penelitian ini menggunakan Analisa Jalur (*Path Analysis*). Model *Path Analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen (Riduwan dan Kuncoro, 2011:116). *Path Analysis*, menurut Ridwan dan Kuncoro (2011:119), dilakukan dengan menggunakan korelasi dan regresi.

a) Menghitung Koefisien Jalur secara Individu

Teknik Analisis Jalur digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X terhadap Y. Analisa korelasi dan regresi yang merupakan dasar dari perhitungan koefisien jalur. Kemudian, dalam perhitungan

digunakan jasa komputer berupa *software* dengan program SPSS. SPSS adalah program komputer yang digunakan untuk proses analisis statistika. SPSS digunakan oleh peneliti pasar, peneliti kesehatan, perusahaan survei, pemerintah, peneliti pendidikan, organisasi pemasaran, dan sebagainya. Selain analisis statistika, manajemen data (seleksi kasus, penajaman file, pembuatan data turunan) dan dokumentasi data (kamus metadata ikut dimasukkan bersama data) juga merupakan fitur-fitur dari software dasar SPSS.

Statistik yang termasuk software dasar SPSS:

1. Statistik deskriptif: Tabulasi silang, frekuensi, deskripsi, penelusuran, statistik, deskripsi rasio.
2. Statistik bivariat : rata-rata, t-test, ANOVA, Korelasi, Nonparametric tests
3. Prediksi hasil numerik: regresi linear
4. Prediksi untuk mengidentifikasi kelompok seperti analisis faktor, analisis cluster, diskriminan.

Pada penelitian ini, analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan adalah antar variabel yang dihipotesiskan dengan menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis ini digunakan untuk mengetahui tingkat pengaruh pada suatu hubungan kausal, yang dilakukan dari hasil survey.

Menurut Riduwan dan Kuncoro (2011:122), Analisis Jalur (*Path Analysis*) merupakan metode statistik yang digunakan untuk mempelajari pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tak langsung diantara variabel-variabel bebas (variabel eksogen) dan variabel-variabel terikat (endogen). Analisis Jalur berpedoman pada dasar tidak untuk menemukan

penyebab-penyebab melainkan merupakan suatu metode yang digunakan pada model kausal yang telah dirumuskan atas dasar teoritis dan pengetahuan tertentu. Analisis Jalur digunakan untuk menguji kebenaran kausal yang diteorikan dan bukan untuk menurunkan teori kausal, sehingga konsekuensinya adalah cara berpikir kausal ditambah teori dan pengetahuan tentang materi itu sendiri. Pada Analisis Jalur dapat ditarik kesimpulan tentang variabel mana yang memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel terikat. Terdapat tiga pengaruh dalam Analisis Jalur yaitu :

1) Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung adalah pengaruh variabel bebas terhadap pengaruh variabel terikat secara langsung tanpa melalui variabel lain.

2) Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel lain.

3) Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh total adalah hasil penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

Keuntungan Analisis Jalur selain dapat mengukur pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung suatu variabel bebas terhadap variabel terikat, juga dapat mendekomposisi koefisien antara dua variabel menjadi penjumlahan antara lintasan sederhana dengan gabungan lintasan-lintasan sehingga dapat menentukan letak kekuatan pengaruh komponen-komponennya yang mendukung variabel terikat dalam sistem rangkaian sebab akibat yang dibuat. Adapun langkah-langkah dalam

Analisis Jalur menurut Riduwan dan Kuncoro (2011:119) dan Solimun (2008:22) sebagai berikut ;

1) Langkah Pertama : Pengembangan Model Teoritis

Langkah pengembangan model teoritis pada penelitian ini dilakukan dengan cara mengeksplorasi secara ilmiah variabel dan hubungan antar variabel melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. Sehingga penelitian ini memiliki model teoritis yang mapan, sehingga dapat digunakan dalam validasi data selanjutnya

2) Langkah Kedua ; Pemeriksaan Terhadap Asumsi yang Melandasi Analisis Jalur, antara lain :

a) Hubungan dengan model adalah linier dan aditif

Pemeriksaan asumsi kelinieran ini dapat dilihat dari plot sisaan. Menurut Gujarati (1997:243), salah satu tujuan pemeriksaan sisaan ialah untuk mengetahui apakah variabel yang masuk dalam model barangkali bukan berbentuk linier. Sisaan ditebarkan terhadap prediksi nilai yang menunjukkan pola acak, maka data tersebut tidak menunjukkan ke abnormalan, sehingga hubungan antar variabel dapat dikatakan linier.

b) Antar variabel sisaan saling bebas

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat ketergantungan diantara sisaan. Sisaan dikatakan bebas satu dengan yang lain apabila tidak ada korelasi antara e_i dan e_j sehingga $cov(e_i, e_j) = 0$ dimana $i \neq j$. Menurut Gujarati (1997:245), untuk mengetahui ada tidaknya ketergantungan antar sisaan digunakan statistik uji.

$$d_{hitung} = \frac{\sum_{i=2}^n (e_1 - e_{i-1})^2}{\sum_{i=2}^n e_1^2}$$

Hipotesis uji dua sisi adalah:

H0 : Tidak ada hubungan antar variabel

H1 : Ada hubungan antar sisaan

Dengan menggunakan tabel Durbin Watson, dapat dicari daerah kritis dengan mengambil d_U sebagai batas atas dan d_L sebagai batas bawah pada taraf nyata α dengan n adalah banyaknya pengamatan dan $k-1$ adalah banyaknya variabel penjelas dalam model. Kriteria pengujian melandasi keputusan :

1. $d_{U\alpha/2} < d_{hitung}$ dan jika $4 - d_{hitung} > d_{U\alpha/2}$, maka artinya tidak ada autokorelasi antar sisaan.
2. $d_{hitung} < d_{L\alpha/2} \leq d_U$ dan $4 - d_{hitung} > d_{L\alpha/2}$, maka artinya ada autokorelasi antar sisaan.
3. $d_{L\alpha/2} \leq d_{hitung} \leq d_U$ dan $d_{L\alpha/2} \leq 4 - d_{hitung} > d_{U\alpha/2}$, maka disimpulkan ada tidaknya korelasi antar sisaan.

b) Data setiap variabel menyebar normal

Distribusi normal merupakan distribusi teoritis dan variabel random yang kontinyu. Untuk menguji sampel penelitian merupakan jenis distribusi normal maka digunakan pengujian Kolmogirv Smirnov Goodness of Fit Test dengan kriteria pengujian:

1. Angka signifikasi (sig.) $> 0,05$, maka data berdistribusi normal.
2. Angka signifikasi (sig.) $< 0,05$, maka data tidak berdistribusi normal.

d) Skala pengukuran semua variabel sekurang-kurangnya interval.

e) Variabel penjelas diukur tanpa kesalahan.

3) Langkah Ketiga; Perhitungan Koefisien Jalur (Pendugaan Parameter), meliputi:

- a) Menghitung koefisien korelasi antar variabel
- b) Membentuk matriks korelasi antar variabel
- c) Menghitung matriks invers korelasi antar variabel penjelas (R^{-1})
- d) Menghitung koefisien jalur p_{Y1X} dengan rumus sebagai berikut:

$$r = R \cdot p$$

sehingga nilai koefisien jalur dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$p = R^{-1} \cdot r$$

Menurut Riduwan dan Kuncoro (2011:116) menyebutkan bahwa pada dasarnya koefisien jalur adalah koefisien regresi yang distandarkan (Beta Koefisien) yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku atau Z score (data yang diset dengan nilai rata-rata = 0 dan standar deviasi = 1). Koefisien jalur *standardized path coefficients* digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh variabel bebas (eksogen) terhadap variabel lain yang diberlakukan sebagai variabel terikat (endogen).

beta koefisien dari Y terhadap X (β_{yx}), akan sama dengan koefisien dari X terhadap Y (β_{xy}), juga sama dengan koefisien korelasi (r_{xy}). Perhitungan koefisien jalur dengan menggunakan matriks korelasi, ataupun dengan melihat pada koefisien regresi yang distandarisasi (beta koefisien), pada dasarnya menghasilkan nilai yang sama.

4) Langkah Keempat: Menguji Signifikasi yang ada dalam Analisis Jalur

Menguji signifikasi pengaruh langsung dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Atau dapat pula membandingkan signifikasi uji t ($\text{sig } t$) dengan tingkat kesalahan 5 % atau 0,05. Jika nilai t hitung $<$ dari nilai t tabel atau $\text{sig } t > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, atau tidak ada pengaruh langsung signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya, jika nilai t hitung $>$ dari nilai t tabel atau $\text{sig } t < 0,05$ maka H_0 ditolak H_a diterima atau ada pengaruh langsung signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

5) Langkah Kelima : Pemeriksaan Validitas Model

Pemeriksaan validitas model dapat menggunakan dua cara yaitu :

a) Kaidah *Trimming Theory*.

b) Koefisien Determinasi Total

Interpretasi terhadap R^2M sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R^2) pada analisis regresi. Model dikatakan valid jika memiliki presisi dan akurasi tinggi. Ukuran akurasi model adalah koefisien determinasi (R^2) dengan nilai berkisar dari 0 sampai dengan 1.

6) Langkah Keenam : Melakukan Interpretasi Mode

Menginterpretasi hasil atau nilai parameter yang ada pada analisis jalur dengan memperhatikan apakah model yang ada sudah cukup fit atau belum adalah cara yang paling tepat dalam melakukan interpretasi model. Kemudian dilihat koefisien jalur mana yang signifikan dan mana yang tidak signifikan. Dari nilai koefisien bisa dilihat variabel mana yang mempunyai pengaruh dominan, mana yang tidak.

Menurut Solimun (2002) dalam Riduwan dan Kuncoro (2011:2), bilamana Analisis Jalur telah dilakukan maka dapat dimanfaatkan untuk :

- 1) Penjelasan (*explanantion*) terhadap permasalahan yang diteliti.
- 2) Prediksi nilai variabel terikat (Y) berdasarkan nilai variabel bebas (X) secara kualitatif.
- 3) Faktor determinan, yaitu variabel bebas (X) mana yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat (Y), juga dapat digunakan untuk menelusuri mekanisme (jalur-jalur) pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- 4) Dapat digunakan untuk menelusuri jalur-jalur pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 5) Pengujian model baik untuk uji keajegan konsep yang sudah ada ataupun uji pengembangan konsep baru.

Kelima bentuk manfaat tersebut dapat menentukan penjelasan mengenai rumusan masalah yang diteliti, prediksi nilai variabel Y, faktor determinan, penelusuran jalur-jalur pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan untuk mengembangkan konsep yang baru. Demikian penjabaran kenapa pada penelitian ini diperlukan Analisis jalur sebagai metode analisis.

4.9. Pengujian Hipotesis

Sugiyono (2008: 97) menguraikan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

4.9.1. Uji t (Individual Test)

Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik berikut:

$$H_0 : p_{21} = 0$$

$$H_a : p_{21} \neq 0$$

Secara individual uji statistik yang digunakan adalah uji t yang dihitung dengan rumus (Schumacker dan Lomax (1996), Kusnendi (2005) dalam Riduwan dan Kuncoro, 2011:62).

$$t_k = \frac{P_k}{se_{pk}} : (dk = n - k - 1)$$

Keterangan se px1 diperoleh dari hasil komputasi pada SPSS untuk analisis regresi setelah data ordinal ditransformasi ke interval. Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi analisis jalur bandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas signifikan dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a) Apabila nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas sig atau $(0,05 \leq \text{sig})$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
- b) Apabila nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas sig atau $(0,05 \geq \text{sig})$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

4.9.2. Uji Validasi Model

Uji validasi model dapat dipakai dalam menguji model jalur yang dipakai sudah sesuai atau tidak sesuai, dengan melihat perbedaan koefisien-koefisien korelasi antara model jalur dengan koefisien-koefisien jalur $< 0,05$ maka dianggap bahwa model jalur (*path model*) tersebut dapat digunakan. Sebaliknya apabila perbedaan nilai koefisien-koefisien jalur $> 0,05$ maka dianggap bahwa model jalur (*path model*) tidak tepat digunakan atau sebagian jalur path ada yang tidak perlu digunakan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Dapat diketahui deskripsi masing-masing variabel dalam penelitian ini yang diperoleh dari tabel distribusi frekuensi. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa Kepemimpinan Transformatif (X_1) mempunyai skor mean yang tinggi, Kepemimpinan Transformatif (X_2) mempunyai skor mean yang tinggi, Motivasi Kerja (Y_1) mempunyai skor mean yang tinggi dan Kinerja Karyawan (Y_2).
- 2) Dapat diketahui pengaruh Kepemimpinan Transformatif (X_1) berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi kerja (Y_1). Artinya apabila pemimpin berhasil mentransformasi karyawannya, maka akan berdampak positif pada motivasi kerjanya. Data penelitian menunjukkan bahwa pimpinan PT. Dipo Star Finance cabang Makassar berhasil mentransformasi para karyawannya sehingga motivasi kerjanya pun ikut bertambah.
- 3) Dapat diketahui pengaruh Kepemimpinan Transaksional (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y_1). Artinya pimpinan cabang Makassar berhasil dalam pengaturan pemberian reward dan sanksi, pimpinan juga mengontrol cabang sekaligus karyawannya dengan seksama. Data penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transaksional sangat tinggi dan mempengaruhi variabel motivasi kerja dengan tingkat signifikansi yang positif.
- 4) Dapat diketahui Kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Semakin berhasilnya pimpinan mempengaruhi

karyawannya maka akan terjadi perubahan signifikan yang bersifat positif pada *performa* karyawannya. Data penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki *impact* yang besar terhadap kinerja karyawannya.

- 5) Dapat Diketahui Kepemimpinan Transaksional (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2). Peraturan atau kebijakan mengenai *reward* dan *punishment* di PT. Dipo Star Finance sangat berpengaruh terhadap Kinerja karyawannya, terutama pada bagian *Marketing* dan *Collector*. Data penelitian menunjukkan Kepemimpinan Transaksional yang tinggi akan berdampak pada kenaikan kinerja karyawan yang tinggi pula.
- 6) Dapat diketahui Motivasi Kerja (Y_1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2). Motivasi kerja yang baik karyawan lebih terpacu untuk mengerjakan tugas tepat waktu, kualitas pelayanan juga meningkat seiring dengan dorongan motivasi. Data penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja karyawan yang tinggi sangat berdampak pada kinerja karyawan, semakin tinggi motivasi kerjanya semakin baik dan *stabil* juga *performa* yang dihasilkan oleh karyawan PT. Dipo Star Finance cabang Makassar.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka saran yang dapat peneliti rekomendasikan adalah sebagai berikut:

6.2.1 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Saran untuk penelitian selanjutnya antara lain:

- 1) Penelitian mendatang dilakukan dengan mengambil seluruh karyawan PT. Dipo Star Finance diseluruh cabang pembantu yang dibawahhi oleh cabang Makassar. Diharapkan

dengan mengambil seluruh karyawan sebagai sampel dapat lebih menggambarkan dan memprediksi masalah kinerja karyawan secara keseluruhan.

- 2) Penelitian mendatang diharapkan juga meneliti tentang variabel-variabel lain yang bisa mempengaruhi kinerja, yang belum dimasukkan dan belum diteliti oleh peneliti didalam penelitian ini.
- 3) Penelitian mendatang diharapkan bisa memakai instrument wawancara secara mendalam untuk menggali lebih jauh pendapat responden sehingga informasi yang diperoleh dari responden berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan mungkin saja belum maksimal menggambarkan kondisi yang sesungguhnya.

6.3 Saran untuk Perusahaan

Saran untuk PT. Dipo Star Finance cabang Makassar berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk memonitor karyawan peneliti mengharapkan adanya banyak perubahan di fungsi pengawasan kantor, salah satunya pada *software* kantor. Akan lebih baik apabila *software* untuk mailing list bisa secara otomatis masuk ke pimpinan cabang, ini khusus untuk email dengan akun pegawai kantor. Selain mempermudah pimpinan cabang dalam memonitor pekerjaan anak buahnya, ini dapat dijadikan kearsipan yang hanya dapat diakses oleh pemilik akun *branch manager*.
- 2) Lebih transparan pada sistemasi penghitungan bonus untuk para karyawan, kadang ini sangat sepele namun dapat berdampak sangat signifikan pada para karyawan di Dipo Star cabang Makassar. Karena pada dasarnya para karyawan ini bekerja dengan mengharapkan kesejahteraan yang lebih baik, walau gaji yang diberikan Dipo Star ke para karyawannya sudah termasuk tinggi.